

## BAB IV

### Hasil dan Pembahasan

#### A. GAMBARAN UMUM PT. PINDAD (PERSERO)

##### 1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Pindad (Persero) Turen adalah Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang Produk Militer dan Produk komersial. Kegiatan PT. Pindad (Persero) Turen mencakup Desain dan Pengembangan, Rekayasa, *Assembling*, dan Fabrikasi serta Perawatan.

Berdiri pada tahun 1908 sebagai bengkel peralatan militer di Surabaya dengan nama *Artilleri Counstructie Winkel* (ACW), bengkel ini berkembang menjadi pabrik dan sesudah mengalami perubahan nama pengelola menjadi *Artillerie Inrichtingen* (AI) kemudian pindah ke Bandung pada tahun 1921.

Pada tahun 1942, dimasa penjajahan Jepang, namanya berganti menjadi *Dai Ichi Kozo* (DIK) dan pada tahun 1947 berganti nama *Leger Productie Bedrijven* (LPB).

Setelah kemerdekaan, pemerintah Belanda pada tahun 1950 menyerahkan pabrik tersebut kepada Pemerintah Indonesia dan pada tanggal 29 April 1950 diperingati sebagai hari jadi perusahaan, kemudian pabrik tersebut diberi nama Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM) yang berlokasi di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang sekarang ini. Pada tahun 1962 Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM) berubah menjadi sebuah industri peralatan militer yang dikelola oleh Angkatan Darat, sehingga namanya menjadi Perindustrian Angkatan Darat (PINDAD).

PT. Pindad (Persero) berubah status menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama PT. Pindad (Persero) pada tanggal 29 April 1983, kemudian pada tahun 1989 perusahaan ini dibawah Pembinaan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang kemudian berubah lagi nya menjadi PT. Badan Prakarya Industri Strategis (Persero).

Pada tahun 2002 PT. BPIS (PERSERO) dibubarkan oleh pemerintah, sejak itu PT. Pindad beralih status menjadi PT. Pindad (Persero) dibawah pengelolaan kementrian BUMN sampai dengan sekarang.

## **2. Lokasi Perusahaan**

PT. Pindad (Persero) Turen-Malang sebagai perusahaan Industri Indonesia yang bergerak dalam bidang Produk Militer, yang berada di daerah Turen, Malang.

Dalam penentuan lokasi perusahaan PT. Pindad (Persero) Turen-Malang, menggunakan dasar-dasar pertimbangan sebagai berikut:

1. Lokasi pabrik didaerah Turen yang jauh dari keramaian kota, karena pabrik membutuhkan lokasi yang nyaman dan terhindar dari aktivitas kesibukan kota.
2. Iklim daerah Turen yang cukup mendukung untuk penentuan lokasi pabrik munisi, karena ditinjau dari tingkat kelembaban udara, panas matahari dan perubahan iklim tidak terpengaruh terhadap proses manufacturing pada perusahaan.
3. Ditinjau dari keadaan tanah, tanah didaerah Turen termasuk daerah dataran tinggi, sehingga terhindar dari kemungkinan adanya banjir selain itu

didaerah ini masih terdapat tanah-tanah kosong yang dapat digunakan sebagai perluasan pabrik.

4. Penempatan lokasi pabrik yang terletak dekat pembangkit tenaga listrik dan PLN, dimana dengan lokasi tersebut akan dapat menunjang proses produksi dalam menjalankan mesin-mesin dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki pabrik.
5. Sumber tenaga kerja didaerah ini sangat mendukung untuk berdirinya pabrik ini dikarenakan lokasi perusahaan yang berada didaerah yang penduduknya relatif padat, produktivitas dan berpendidikan.

### **3. Bentuk Hukum Perusahaan**

Bentuk hukum dari perusahaan adalah Perseroan Terbatas (PT) sesuai dengan Keputusan Presiden No. 4 tahun 1983 dan Akte pendirian PT No. 30 tanggal 29 April 1983.

### **4. Maksud dan Tujuan Didirikan PT. PINDAD (PERSERO)**

Untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah khususnya dalam bidang industri peralatan militer dan transportasi (produksi perlengkapan kereta api dan kendaraan militer).

#### **1. Visi dan Misi Perusahaan**

PT. Pindad (Persero) mengembangkan misi untuk melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang “Alat dan Peralatan untuk Mendukung Kemandirian Pertahanan dan Keamanan Negara” serta “Alat dan Peralatan Industri” dengan mendapatkan laba untuk pertumbuhan perusahaan melalui keunggulan teknologi dan efisien.

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang sehat yang mempunyai inti usaha terpadu beroperasi secara fleksibel serta mandiri secara *financial*.

2. Tujuan dari PT. Pindad (Persero) adalah:

a. Tujuan jangka pendek:

- 1) Meningkatkan ketrampilan dan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk mengikuti perkembangan perusahaan.

b. Tujuan jangka panjang:

- 1) Mencapai laba yang maksimal.
- 2) Mengadakan ekspansi perusahaan.
- 3) Menciptakan lapangan kerja yang lebih luas.

**5. Anak Perusahaan dan Kerjasama Patungan**

**a. Anak Perusahaan**

PT. Cakra Mandiri Pratama (100%) saham PT. Pindad (Persero).

Bidang usahanya antara lain; industri manufaktur, niaga dan jasa serta pelayanan kesehatan (rumah sakit).

**b. Perusahaan Patungan**

Perusahaan patungan yang pertama ialah PT. *Fanuc GE Automation* Indonesia, PT. Pindad (Persero) memiliki saham sekitar 20% pada perusahaan tersebut. Bidang usahanya antara lain; penjualan dan jasa pemeliharaan alat kontrol mesin CNC dan rekayasa industri.

Kedua ialah PT. *MAN Turbo Machinery*, 7,38% saham yang dimiliki oleh PT. Pindad (Persero). Bidang usahanya antara lain; jasa pemasangan dan pemeliharaan mesin turbin.

Ketiga ialah PT. *Goorich Pindad Aeronautical System* Indonesia, saham yang dimiliki PT. Pindad (Persero) sekitar 34%. Dan keempat, PT. Inti Pindad Mitra Sejati (IPMS), sekitar 25% saham PT. Pindad (Persero) pada perusahaan tersebut.

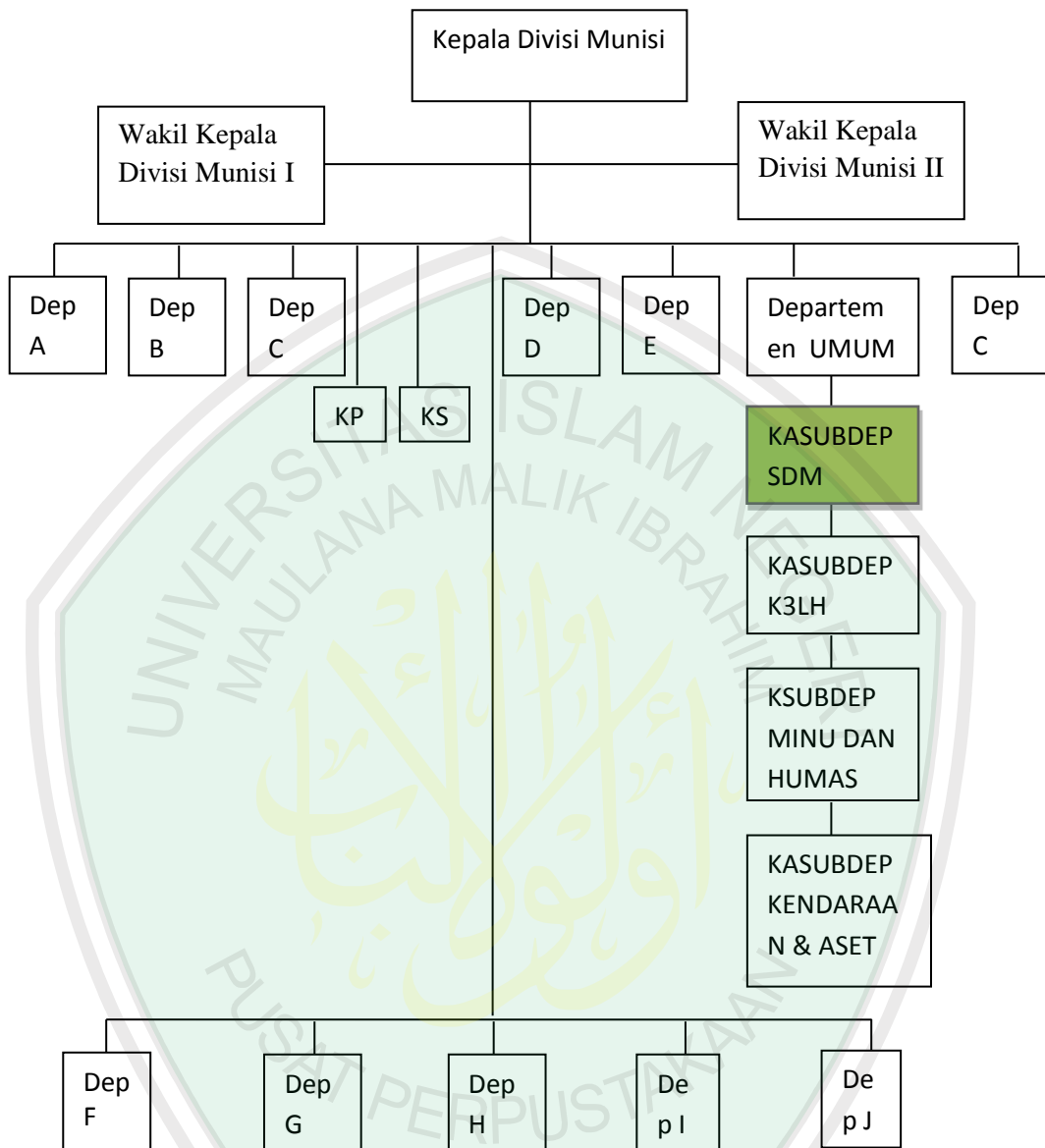
## **6. Struktur Organisasi PT. PINDAD (PERSERO)**

Struktur organisasi merupakan pola otoritas dan tanggung jawab yang terdapat dalam perusahaan. Dimana struktur organisasi formal sering kali digambarkan dalam bagan organisasi yang menunjukkan pola komunikasi di dalam organisasi. Struktur organisasi merupakan kerangka dari perusahaan yang menunjukkan hubungan antara pimpinan dan bawahan serta antara bidang kerja satu dengan yang lain, sehingga dapat memperjelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa di dalam perusahaan, struktur organisasi berguna bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas usaha untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan serta arah komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan dapat terlihat jelas dan efektif, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antara karyawan dan begitupun sebaliknya, sehingga dapat ditetapkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Sementara struktur organisasi di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang menerapkan struktur organisasi bentuk garis, dengan pertimbangan bahwa perusahaan milik organisasi yang besar dan jumlah karyawan yang banyak dengan tugas yang beraneka ragam. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1.

### STRUKTUR ORGANISASI



4.1 Gambar Struktur Organisasi

*Sumber : Divisi Munisi PT. PINDAD (persero) Turen Malang*

Struktur di atas adalah berasal dari sumber asli, sedangkan nama yang ada dalam gambar di atas adalah perwakilan nama departemen yang merupakan nama samaran atau inisial dari setiap departemen yang ada di Divisi Munisi PT.

PINDAD (persero) Turen Malang. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga kerahasiaannya.

## **7. Personalia**

### **a. Jumlah Karyawan**

PT. Pindad (Persero) Turen, merupakan perusahaan nasional berskala besar, hingga saat ini PT. Pindad (Persero) Turen memiliki karyawan  $\pm 600$  orang, yang dibagi dalam beberapa macam tugas.

Karyawan PT. Pindad (Persero) Turen terbagi menjadi 6 kualifikasi jenjang pendidikan. Setiap jenjang pendidikan menentukan status jabatan yang dipegang oleh masing-masing karyawan. Jenjang pendidikan tersebut yaitu:

1. Pendidikan S 2
2. Pendidikan S 1
3. Pendidikan D 3
4. Pendidikan D 2
5. Pendidikan D 1
6. Pendidikan SMA/SMK

### **b. Status Karyawan**

Status karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena status karyawan berpengaruh terhadap besar kecilnya gaji dan upah maupun tunjangan yang akan diterima oleh pegawai. PT. Pindad (Persero) Turen membagi karyawan dalam beberapa status, antara lain:

1. Pegawai Tetap PT. PINDAD (PERSERO)

Status pegawai tetap adalah pegawai yang telah diangkat oleh perusahaan setelah melalui sekian kali pertimbangan kelayakan pengangkatan pegawai tetap.

Pegawai tetap perusahaan mendapat gaji pokok tetap dan tunjangan tetap dari 20 perusahaan.

## 2. Pegawai Tidak Tetap PT. PINDAD (PERSERO)

Karyawan tidak tetap yang bekerja PT. Pindad (Persero) merupakan status karyawan yang bekerja dalam perusahaan pada periode waktu tertentu sesuai dengan perjanjian yang dilakukan dengan perusahaan. Karyawan tidak tetap di PT. Pindad (Persero) disebut sebagai karyawan kontrak.

Karyawan kontrak yang bekerja PT. Pindad (Persero) merupakan karyawan yang bekerja berdasarkan kontrak yang mempunyai kewajiban untuk memperbaharui kontraknya pada periode waktu tertentu hingga karyawan yang bersangkutan diangkat menjadi karyawan tetap perusahaan dengan dikeluarkannya surat keputusan pengangkatan karyawan.

Karyawan kontrak mendapat gaji pokok dan tunjangan yang disesuaikan dengan ketentuan upah minimum Kabupaten Malang dan diterimakan setiap satu bulan sekali. Karyawan kontrak tidak mempunyai hak cuti selama masa kerjanya sebelum karyawan tersebut menjadi karyawan tetap perusahaan.

### c. Perubahan Status Karyawan

Karyawan PT. Pindad (Persero) khususnya yang mempunyai status Pegawai Negeri Sipil (PNS) setiap empat tahun sekali mendapatkan kenaikan pangkat, sedangkan untuk karyawan PT, kenaikan pangkat dapat terjadi karena beberapa faktor, antara lain:

1. Jenjang pendidikan karyawan.
2. Masa kerja atau lama pengabdian karyawan.
3. Prestasi kerja karyawan.



#### **d. Hak dan Kewajiban Karyawan**

##### **1. Hak Karyawan**

1. Berhak diperlakukan sama dalam tata tertib dan peraturan umum perusahaan.
2. Berhak mendapatkan distribusi kesejahteraan, baik melalui gaji, upah, dan tunjangan.

##### **2. Kewajiban Karyawan**

Setiap karyawan PT. Pindad (Persero) Turen mempunyai kewajiban-kewajiban umum, antara lain:

1. Setia dan taat sepenuhnya terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, Pemerintah, dan Perusahaan.
2. Menunaikan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi dan golongan.
3. Menjaga nama baik, rahasia, dan martabat perusahaan.
4. Mentaati semua peraturan yang berlaku dengan penuh kesadaran, kejujuran, pengabdian, dan tanggung jawab.
5. Datang ke tempat kerja dan pulang pada waktunya serta mengisi absensi sendiri.
6. Memakai pakaina dinas dengan tanda pengenalan dan sepatu didalam jam kerja, sebagaimana yang telah ditentukan oleh perusahaan.
7. Mencegah perbuatan yang dapat mengakibatkan kerusakan dan atau pemborosan.

8. Menggunakan alat-alat kerja atau keselamatan kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### **3. Larangan Karyawan**

Dalam ketentuan PT. Pindad (Persero) Turen karyawan dilarang:

1. Melakukan tindakan pidana.
2. Menyalahgunakan wewenang uang, maupun surat berharga milik perusahaan.
3. Melakukan kegiatan kerja sama dengan atasan, teman sejawat, bawahan atau orang lain dengan tujuan untuk keuntungan diri pribadi, golongan, atau pihak-pihak lain yang secara langsung merugikan perusahaan.
4. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan.
5. Melakukan pemogokan kerja atau unjuk rasa dalam bentuk apapun.
6. Menolak penugasan dan atau pemindahan tanpa alasan yang dapat diterima.

### **4. Gaji, Upah, dan Tunjangan**

Gaji maupun upah yang diterima oleh karyawan tentunya telah disesuaikan dengan ketentuan umum yang berlaku dan disesuaikan pula dengan skala perusahaan yang dinilai sebagai perusahaan besar.

Tunjangan untuk kesejahteraan karyawan diberikan sesuai dengan jenjang, golongan, dan jabatan karyawan. Perusahaan

memberikan beberapa macam bentuk tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, diikut sertakannya karyawan dalam jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) dan beberapa jenis tunjangan lainnya. Selain gaji, upah, dan tunjangan, karyawan juga bisa mendapatkan gaji lembur untuk pelaksanaan kerja lembur.

## 5. Ketentuan Jam Kerja

Pembagian jam kerja dan istirahat karyawan dibagi menjadi 2 kriteria, yaitu jam kerja shift perusahaan dan jam kerja sistem penggantian (shift). Sedangkan jam istirahat masing-masing jam kerja dimanfaatkan untuk pemberian asupan gizi. Untuk lebih jelasnya, berikut data pembagian jam kerja karyawan dan pembagian waktu istirahat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**

### **Jam Kerja dan Jam Istirahat Karyawan Hari Kerja Senin-Kamis**

#### **PT. PINDAD (Persero) Turen-Malang**

<b>Posisi Karyawan</b>	<b>Jam Kerja</b>	<b>Jam Istirahat</b>
<b><u>Staf Perusahaan</u></b>	07.00 – 16.00 WIB	11.00 – 11.45 WIB
<b><u>Bagian Pengamanan dan Instalasi</u></b>		
Shift Panjang I	07.00 – 19.00 WIB	11.00 – 11.45 WIB
Shift Panjang II	19.00 – 07.00 WIB	01.00 – 01.45 WIB
<b><u>Bagian Produksi</u></b>		
Shift Pendek I	07.00 – 16.00 WIB	11.00 – 11.45 WIB
Shift Pendek II	16.00 – 24.00 WIB	17.30 – 18.15 WIB
Shift Pendek III	24.00 – 07.00 WIB	01.0 – 01.45 WIB

*Sumber : Divisi Munisi PT. PINDAD (Persero) Turen-Malang (Tabel ini berlaku*

*untuk hari Senin – Kamis dan Sabtu untuk bagian Produksi)*

## **8. Produksi**

### **a. Produk Yang Dihasilkan Oleh PT. PINDAD (PERSERO) Turen**

PT. Pindad (Persero) Turen, memproduksi produk militer yang dimaksudkan baik untuk memenuhi kebutuhan proyek-proyek strategis pemerintah maupun untuk memenuhi kebutuhan atau permintaan swasta. Serta untuk memenuhi pasar ekspor luar negeri. PT. Pindad (Persero) Turen merupakan DIVISI MUNISI yang memegang peran untuk memproduksi berbagai jenis produk munisi.

### **b. Kegiatan Usaha Perusahaan**

PT. Pindad (Persero) Turen adalah perusahaan industri manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang produk militer. Kegiatan usaha PT. Pindad (Persero) Turen mencakup desain pengembangan, rekayasa, *assembling* dan fabrikasi, serta perawatan.

### **c. Desain Pengembangan**

Kegiatan desain di PT. Pindad (Persero) Turen merupakan suatu kegiatan atau proses penerjemahan kebutuhan pemakai yang dituangkan kedalam alternatif rencana ataupun rancangan berupa gambar dua dimensi, bentuk sketsa atau lukisan yang dipresentasikan atau diajukan oleh pihak desain perusahaan kepada pihak perusahaan yang berkepentingan untuk dijadikan pertimbangan.

Sedangkan kegiatan pengembangan adalah proses lanjut dari kegiatan desain atau produk yang telah ada untuk dikembangkan menjadi produk yang mempunyai nilai manfaat yang tinggi dari produk yang terdahulu.

**d. Rekayasa**

Rekayasa dalam kegiatan produksi PT. Pindad (Persero) Turen adalah proses merekayasa produk yang dihasilkan sendiri maupun produk yang dihasilkan pihak luar yang kemudian dipadukan dengan bahan dan teknologi lain untuk mendapatkan produk baru yang mempunyai fungsi dan manfaat berbeda dari produk asalnya, dan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Kegiatan merekayasa berbeda dengan pembajakan atau penjiplakan produk, karena produk yang direkayasa terlebih dahulu diolah dan disesuaikan dengan manfaat produknya.

**e. *Assembling* dan Fabrikasi**

Yang dimaksud dengan *assembling* dalam kegiatan produksi PT. Pindad (Persero) Turen adalah kegiatan perakitan produk dan mesin kerja, sedangkan kegiatan fabrikasi adalah kegiatan tata letak mesin. Kegiatan fabrikasi bukan merupakan kegiatan rutin perusahaan, kegiatan ini dilakukan saat pemerintah perubahan tata letak mesin serta penempatan mesin baru.

**f. Perawatan**

Perawatan dalam kegiatan PT. Pindad (Persero) Turen merupakan kegiatan rutin perusahaan, kegiatan perawatan ini dilakukan untuk memberikan perawatan mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi sehari-hari tanpa mengalami kerusakan karena kurangnya perawatan.

## B. Hasil Penelitian

### a. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan di Divisi Munisi PT.Pindad (persero) Turen Malang, yang dilaksanakan mulai 8 Oktober 2012 hingga 9 November 2012. Penyebaran angket dimulai pada 15 Oktober 2012 dengan menyebarkan 80 eksemplar angket tentang perubahan organisasi dan stress kerja. Yang dibagikan kepada tiga departemen yaitu rendalprod(perencanaan, pengendalian produksi), keuangan dan umum.

### b. Uji Validitas

Analisa aitem untuk mengetahui indeks daya beda skala digunakan teknik *product moment* dari Karl Person, dengan rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}$$

dengan pengertian

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara x dan y  $r_{xy}$

N : Jumlah Subyek

X : Skor item

Y : Skor total

$\sum X$  : Jumlah skor items

$\sum Y$  : Jumlah skor total

$\sum X^2$  : Jumlah kuadrat skor item

$\Sigma Y^2$  : Jumlah kuadrat skor total

Perhitungan indeks daya beda aitem dengan menggunakan rumus diatas menggunakan bantuan program SPSS 16.0 for Windows. Korelasi aitem total terkoreksi untuk masing-masing aitem ditunjukkan oleh kolom **Corrected Item- Total Correlation**. Pada studi tentang pengukuran ini disebut daya beda yaitu kemampuan aitem dalam membedakan karyawan dengan *trait* yang tinggi atau rendah. Sebagai acuan umum, dapat digunakan harga 0.3 sebagai batas. Aitem-aitem yang memiliki daya beda kurang dari 0.3 menunjukkan aitem tersebut memiliki ukuran kesejalaran yang rendah, untuk aitem- aitem ini perlu dihilangkan dalam analisis selanjutnya.

### 1. Skala Perubahan Organisasi

Hasil perhitungan dari uji validitas skala perubahan organisasi didapatkan bahwa tidak ada aitem yang gugur dari 40 aitem yang ada. Aitem tersebut adalah sebagai berikut :

**Table 4.2**  
**Aitem Valid Skala Perubahan Organisasi**

No.	Indicator	Deskripsi	Butir Aitem			
			Diterima	jml	gugur	jml
1	<b>Perubahan Struktur</b>	1. Spesialisasi pekerjaan	1,21, 6,16	3	1	1
		2. Departementalisasi	2,22,7,17	3	1	1
		3. Rantai komando	3,23, 8,18	3	1	1
		4. Rentang kendali	4,24, 10,20	3	1	1
		5. Sentralisasi dan desentralisasi	5,25, 9,19	4	0	0
		6. formalisasi	11,31, 26,36	4	0	0

2	Perubahan Orang	1. Sikap	12,32, 27,37	4	0	0
		2. Dampak kinerja	13,33, 28,38	4	0	0
		3. Inisiatif supaya bertambah kualitas kerja	14,34, 29,39	4	0	0
		4. Merencanakan kembali pekerjaan.	15,35, 30,40	4	0	0
Total			40		4	

## 2. Skala Stress kerja

Skala stress kerja disini adalah diadopsi dari *Arbor Employee Assistance*, adalah lembaga konseling yang menangani permasalahan psikologi, dalam angket stress kerja ini terdapat 20 aitem yang mengukur tentang stress kerja. Angket ini setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas hasilnya seperti yang ada dibawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Uji validitas dan reliabilitas**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Dari 80 responden yang menerima angket atau kuisisioner aitem-aitem yang diberikan bisa mewakili penelitian. Dilihat dari hasil nilai *excluded* 0 persen.



**Tabel 4.4**  
**Tabel reliabilitas stress kerja.**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	20

Nilai reliabilitas angket stress kerja adalah 0,896 dari 20 aitem yang ada dalam angket stress kerja.

**Tabel 4.5**  
**Validitas angket stress kerja**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	34.45	64.124	.272	.868
VAR00002	34.07	62.779	.321	.867
VAR00003	34.36	61.956	.432	.864
VAR00004	34.52	62.658	.302	.868
VAR00005	34.42	58.349	.596	.857
VAR00006	34.79	64.828	.189	.870
VAR00007	33.89	59.696	.475	.862
VAR00008	34.38	61.807	.520	.862
VAR00009	34.24	62.690	.351	.866
VAR00010	34.72	60.860	.541	.860
VAR00011	34.29	60.638	.478	.862
VAR00012	34.42	59.792	.500	.861
VAR00013	34.75	60.975	.518	.861
VAR00014	34.28	61.620	.363	.866
VAR00015	34.25	58.873	.605	.857
VAR00016	33.96	59.885	.444	.864
VAR00017	33.96	57.758	.830	.851
VAR00018	34.26	57.639	.710	.853
VAR00019	33.19	58.407	.433	.866
VAR00020	33.74	58.424	.481	.863

Perbandingan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dengan nilai  $r$  tabel 0,220 terdapat aitem yang tidak valid berjumlah 1 dengan jumlah 189. Jumlah dibawah  $r$  tabel maka 1 aitem tersebut diambil dan menjadi seperti pada tabel yang ada dibawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Hasil uji validitas yang sudah dibandingkan dengan  $r$  tabel**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	33.19	62.180	.275	.870
x2	32.81	60.939	.315	.869
x3	33.10	60.116	.427	.866
x4	33.26	60.677	.309	.870
x5	33.16	56.669	.583	.860
x7	32.62	58.009	.462	.865
x8	33.11	59.873	.526	.863
x9	32.97	60.658	.365	.868
x10	33.46	58.935	.546	.862
x11	33.02	58.607	.492	.863
x12	33.16	57.809	.511	.863
x13	33.49	59.013	.527	.863
x14	33.01	59.430	.389	.867
x15	32.99	57.025	.605	.859
x16	32.70	58.061	.441	.866
x17	32.70	56.010	.823	.852
x18	33.00	55.899	.702	.855
x19	31.92	56.728	.422	.869
x20	32.47	56.809	.465	.865

Dari hasil perbandingan tersebut aitem no 6 yang dihilangkan karena tidak valid, karena nilainya kurang dari  $r$  tabel (0.220) sehingga hasilnya dapat dilihat pada tabel diatas.

### c. Uji Reliabilitas

Menguji reliabilitas alat ukur adalah dengan menggunakan teknik pengukuran *Alpha Cronbach's* karena skor yg didapat dari skala psikologi berupa skor interval bukan berupa 1 dan 0 (Arikunto, 2006). Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1, 00 maka semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya, koefisien reliabilitasnya semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendahnya reliabilitasnya. Untuk menghitung reliabilitas skala perubahan organisasi dan skala stress kerja. Peneliti menggunakan bantuan program komputer SPSS (*statistical product and service solution*) 16.0 *for windows*.

Berdasarkan perhitungan statistik dengan bantuan SPSS 16.0 *for windows*, maka ditemukan nilai alpha sebagai berikut :

**Tabel 4.7**

#### **Reliabilitas Perubahan Organisasi dengan Stress Kerja Karyawan**

<b>Skala</b>	<b>Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Perubahan Organisasi	0.880	Reliabel
Stress Kerja	0.870	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas kedua angket di atas, dapat dikatakan bahwa angket perubahan organisasi dan stress kerja mendekati 1.00. Oleh karena itulah angket tersebut layak untuk dijadikan instrument pada penelitian yang dilakukan.

#### d. Prosentase Perubahan Organisasi

Penentuan norma penilaian yang dilakukan setelah nilai *Mean* (M) dan Standar Deviasi (SD) diketahui. Norma penilaian yang diperoleh :

- a. Dalam mencari mean disini menggunakan rumus yaitu:  $M = \sum \frac{fx}{n}$

sehingga hasil dari *mean* adalah seperti yang ada di bawah ini.

*Mean* : 140,64

- b. Untuk mencari standart deviasi rumus yang digunakan adalah

$\sqrt{\frac{\sum F(x-M)^2}{n-1}}$  sehingga hasilnya adalah seperti dibawah ini:

Standart Deviasi : 11,872

Setelah diketahui *Mean* dan Standar Deviasi, maka data dibagi menjadi 3 kategori untuk mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan pemberian skor standar. Pemberian skor dilakukan dengan mengubah skor kasar kedalam bentuk penyimpangan dari *Mean* dalam suatu Standar Deviasi dengan menggunakan norma-norma sebagai berikut :

**Tabel 4.8**

#### Kategori Tingkat Perubahan Organisasi

RUMUS	KATEGORI
$X \geq M + 1 \text{ SD}$	TINGGI
$M - 1 \text{ SD} \leq X \leq M + 1 \text{ SD}$	SEDANG
$X < M - 1 \text{ SD}$	RENDAH

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X \geq 153$	Tinggi	9	11,25 %
$129 \leq X < 153$	Sedang	61	76,25 %
$X < 129$	Rendah	10	12,5 %
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tabel di atas diketahui frekuensi dan prosentase mengenai perubahan organisasi yang terjadi di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang. Tabel di atas juga menggambarkan dari 80 responden, 9 karyawan (11,25%) mengalami dampak perubahan organisasi yang tinggi, 61 karyawan (76,25%) mengalami dampak perubahan organisasi yang sedang, dan 10 karyawan (12,5%) mengalami dampak perubahan organisasi yang rendah. Prosentase tertinggi terletak pada perubahan organisasi dengan kategori sedang.

#### e. Prosentase Stress Kerja

Penentuan norma penilaian yang dilakukan setelah nilai *Mean* (M) dan Standar Deviasi (SD) diketahui. Norma penilaian yang diperoleh :

- a. Dalam mencari *mean* disini menggunakan rumus yaitu:  $M = \sum \frac{fx}{n}$

sehingga hasil dari mean adalah seperti yang ada di bawah ini.

Mean : 34,79

- b. Untuk mencari standart deviasi rumus yang digunakan adalah

$$\sqrt{\frac{\sum F(x-M)^2}{n-1}}$$

sehingga hasilnya adalah seperti dibawah ini:

Standart Deviasi : 8,052

Setelah diketahui *Mean* dan Standar Deviasi, maka data dibagi menjadi 3 kategori untuk mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan pemberian skor standar. Pemberian skor dilakukan dengan mengubah skor kasar kedalam bentuk penyimpangan dari *Mean* dalam suatu Standar Deviasi dengan menggunakan norma-norma sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Kategori Tingkat Stress Kerja**

<b>RUMUS</b>	<b>KATEGORI</b>
56-80	<b>TINGGI</b>
41-55	<b>SEDANG</b>
26-40	<b>LEMAH</b>
0-25	<b>RENDAH</b>

<b>Nilai</b>	<b>Kategori</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
56-80	<b>TINGGI</b>	2	2,5%
41-55	<b>SEDANG</b>	16	20%
26-40	<b>RENDAH</b>	53	66,25%
0-25	<b>LEMAH</b>	9	11,25%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel di atas diketahui frekuensi dan prosentase mengenai stress kerja yang terjadi di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang. Tabel di atas juga menggambarkan dari 80 responden 2 karyawan mengalami stress kerja tinggi, 16 karyawan mengalami stress kerja yang sedang, dan 53 karyawan mengalami stress kerja yang rendah dan 9 karyawan mengalami stress kerja yang

lemah. Prosentase tertinggi terletak pada stress kerja dengan kategori sedang.

#### f. Pengujian Hipotesa

Pengujian hipotesa bertujuan untuk mengetahui ada atau tidak ada hubungan (korelasi) antara perubahan organisasi dengan stress kerja di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang. Oleh sebab itu, dilakukan berupa analisa korelasi *product moment* dari Karl Pearson dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows pada kedua variabel tersebut. Berikut ini merupakan analisa data yang merupakan hasil korelasi kedua variabel:

**Table 4.10**  
**Table Korelasi Antara Perubahan Organisasi dengan Stress Kerja**

##### Correlations

		x	y
x	Pearson Correlation	1	-.430**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
y	Pearson Correlation	-.430**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

Besar korelasi yang didapatkan adalah -0.430. Nilai ini lebih tinggi dari r tabel dengan n=80 yang sebesar 0.220. Signifikansi hasil korelasi yang didapatkan adalah sebesar 0.000.  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan signifikansi  $< \alpha 0.05$  maka terbukti terdapat korelasi yang signifikan antara perubahan organisasi dengan stress kerja. Tanda koefisien korelasi yang negative menunjukkan bahwa hubungan yang terbentuk adalah hubungan yang berlawanan arah, di mana berarti semakin baik perubahan organisasi maka stress kerja akan semakin rendah. Besar

hubungan yang terbentuk adalah 0.-430 dan menurut Arikunto(2006:276), korelasi sebesar 0.4 – 0.599 adalah korelasi yang agak rendah.

Jadi dapat dijelaskan dari perhitungan diatas bahwa terjadi hubungan yang nyata antara perubahan organisasi dengan stress kerja akan tetapi hubungan yang terjadi berbanding terbalik. Bilamana perubahan organisasi itu semakin bisa diterima karyawan maka stress kerja pada karyawan semakin rendah. Sehingga hipotesa yang dipaparkan adalah ditolak.

### **C. Pembahasan**

PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan yang berada dalam naungan BUMN yang bergerak di bidang militer yang ada di Indonesia. Selain itu perusahaan ini adalah satu-satunya perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang ada di Indonesia yang bergerak dibidang militer menjadikan perusahaan ini mendapat perhatian penuh dari para anggota dewan terhormat atau para pejabat TNI dan POLRI. Penjagaan yang ketat dan sistem disiplin yang ada di perusahaan sangat ditarapkan dengan baik.

Sistem organisasi yang ada di dalam perubahan juga tertutup sehingga sebagian besar kegiatan yang ada di dalam perusahaan tidak bisa diketahui oleh pihak luar yang dalam hal ini masyarakat sekitar, hal ini dikarenakan perusahaan yang bergerak di bidang militer ini sangat sentral pengaruhnya bagi Negara Indonesia. Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang adalah anak cabang dari PT. Pindad yang berada di Bandung. Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen ini adala perusahaan yang bergerak dibidang munisi sesuai dengan nama yang ada di depannya Divisi Munisi (peluru).



Sistem organisasinya juga tidak lepas dari pengawasan PT. Pindad yang berada di Bandung, PT. Pindad Pusat mengawasi langsung semua kegiatan organisasinya. Begitu juga dengan perubahan organisasi yang terjadi di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang. Persetujuan tentang perubahan yang terjadi harus mendapat restu dari PT. Pindad Pusat dan PT. Pindad yang berada di Bandung langsung mengirimkan utusan untuk langsung memantau jalannya perubahan tersebut. Perubahan yang terjadi di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang adalah dalam hal struktur dan perubahan orang. Seperti yang dikatakan oleh Robbins (2006:349), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan orang. Perubahan yang terjadi ini merupakan jenis perubahan "*discontinuous change*", menurut Grundy(2004:34) adalah yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus.

Dalam perubahan ini yang diambil adalah struktur organisasi dan perubahan orang. Disini perubahan struktur yang dimaksud adalah merubah struktur yang asal mulanya ramping menjadi lebar. Dimana ada penambahan yang terjadi di tubuh pimpinan. Wakil dari kepala divisi menjadi dua yang asal mulanya satu, seperti yang ada pada gambar 4.1 tentang struktur organisasi yang berada di halaman 73. Dalam gambar 4.1 tentang struktur organisasi juga dijelaskan ada dua kumpulan departemen yang terpisah, departemen yang berada diatas adalah departemen yang menangani jenis munisi ringan sedangkan departemen yang bawah adalah yang menangani jenis munisi berat. Pembuatan amunisi memang

dikhususkan di Malang yang terletak di kecamatan Turen karena dari segi iklim dan suhu sangat mendukung.

Tidak hanya itu perubahan juga terjadi pada orang yang bekerja di perusahaan sebelum tahun 2011 terdapat pegawai negeri sipil yang bekerja dilingkungan perusahaan. Namun setelah 2011 tersebut terdapat perubahan kebijakan yang membuat pegawai negeri sipil dipindah tugaskan ke Ajendam yang berada di kota Malang. Perpindahan kurang lebih 275 personil ini membuat Divisi Munisi PT. PINDAD (persero) Turen Malang menjadi banyak kekosongan jabatan atau tugas yang seharusnya dikerjakan oleh para PNS (pegawai negeri sipil) menjadi dilimpahkan kepada para staf yang ada di kantor atau tempat kerja tersebut.

Sedangkan para staf yang menjadi pegawai tetap diperusahaan ini berjumlah kurang lebih 600 orang karyawan dan sudah termasuk bagian produksi. Staf yang ada di setiap kantor paling banyak 20 orang dan juga berada di bagian produksi, namun mereka sebagai pengawas produksi. Para PNS pada saat bekerja sebagai karyawan mereka rata-rata bekerja sebagai staff namun kebanyakan tidak bekerja dibagian produksi, mereka berada di staff penting seperti bagian keuangan, umum, dan bisa dikatakan sebagai para staff inti dari perusahaan tersebut.

Pengurangan personil seharusnya juga bisa mengurangi beban kerja namun hal ini tidak dirasakan oleh para staf, mereka malah mendapatkan peralihan pekerjaan dari para PNS yang dipindah tugaskan. Namun para agen perubahan di Divisi Munisi PT. PINDAD (persero) Turen Malang bisa mengatasi perubahan organisasi yang baik dan bisa mengatasi penolakan yang di lakukan

oleh karyawan. Mereka melakukan beberapa *treatment* kepada para karyawan yang ada di Divisi Munisi PT. PINDAD (persero) Turen Malang. Mereka membuat iklim kerja antar karyawan yang baik dan sedikit masalah, memberikan pencerahan agama yang bisa membuat mereka bekerja dengan dasar agama, mereka membuat hubungan antar karyawan untuk bisa selaras dan serasi, tidak hanya itu dalam perubahan ini para staff diikut sertakan dalam membangun perubahan yang sedang terjadi. Salah satu tokoh memberikan beberapa tips untuk mengantisipasi penolakan terhadap perubahan, Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan

1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Adanya perubahan organisasi ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap karyawan. Namun mereka tidak semuanya merasakan perubahan tersebut ada yang hanya sedikit sekali bersinggungan dengan perubahan tersebut dan ada pula yang merasakannya setiap hari sehingga mereka merasakannya secara seksama, ini ditunjukkan dengan skala perubahan organisasi yang terjadi yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Distribusi frekuensi paling ditunjukkan pada angka sedang yaitu dengan 76,25%, kemudian frekuensi rendah dengan 12,5% dan frekuensi tinggi sebesar 9%. Artinya dari 80 responden terdapat 61 karyawan merasakan dampak perubahan organisasi dengan kategori sedang, 9 karyawan merasakan dampak perubahan organisasi dengan kategori tinggi dan 10 orang merasakan dampak perubahan organisasi dengan kategori rendah. Jadi perubahan organisasi yang terjadi di Divmu PT. Pindad (Persero) tidak semua staff mengalami atau bersinggungan langsung dengan terjadinya perubahan tersebut.

Sementara itu perubahan yang terjadi mengakibatkan dampak pada para pekerja yang berada di Divmu PT. Pindad (Persero) Turen Malang. Para karyawan mengalami dampak stress akibat dari bertambahnya pekerjaan yang diemban.

Stress kerja adalah suatu reaksi seseorang secara psikologi, fisiologi, maupun perilaku bila seseorang mengalami ketidakseimbangan antara tuntutan yang dihadapi dengan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan tersebut dalam jangka waktu tertentu (Robbins, 1999:248). Stress kerja yang terjadi pada karyawan di Divmu PT. Pindad (Persero) Turen Malang ini dikarenakan mengalami ketidakseimbangan antara tuntutan dengan kemampuannya. Mereka mendapatkan jatah lebih untuk masalah pekerjaan sepeninggalnya para PNS. Para karyawan memang sangatlah merasakan dampaknya secara langsung.

Tingkat stress yang terjadi di Divmu PT. Pindad (Persero) Turen Malang dialami oleh beberapa departemen yang ada di perusahaan. Namun dalam departemen tersebut tidak semua staff atau para pekerja merasakan stress kerja, seperti karyawan yang bekerja dibagian produksi tidak merasakannya stress kerja. Departemen yang selalu bersinggungan dengan stress kerja adalah departemen rendalprod(perencanaan, pengendalian dan produksi), departemen keuangan, dan departemen umum. Ketiga departemen ini yang merasakan dampak dari stress kerja, mereka banyak mengatasinya dengan beribadah dan juga melakukan kegiatan yang dapat menghilangkan stress kerja yang malanda mereka.

Gejala stress yang dirasakan oleh para karyawan itu gejala *physiological* yaitu perubahan metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung, meningkatnya tekanan darah dan timbulnya sakit kepala. Sedangkan gejala secara psikologikal mereka merasakan gelisah dan sering cemas. Gejala ini biasa dirasakan para karyawan yang bekerja dan sering bersinggungan dengan stress kerja.

Tingkat stress yang ada disini dibagi menjadi empat bagian yaitu tinggi, sedang, rendah dan lemah. Namun para karyawan bisa mengatasi stress tersebut dengan cara yang berbeda-beda sehingga mereka walaupun sebenarnya terlihat stress namun mereka masih bisa mngontrol diri mereka sehingga bisa mngerjakan pekerjaan mereka dengan baik dan tepat waktu. Yang digunakan oleh para karyawan ini mungkin juga digunakan oleh karyawan lain dalam menghadapi stress kerja, namun setiap orang mempunyai perbedaan dalam menyikapi peristiwa yang sedang mereka hadapi.

Secara umum strategi manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (Margiati, 1999:77-78):

#### 1. Strategi Penanganan Individual

Yaitu strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

##### a. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif.

Artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya time out terlebih dahulu. Cara time out ini bisa macam-macam, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruang istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka air dingin atau berwudlu bagi orang Islam, dan sebagainya.

##### b. Melakukan relaksasi dan meditasi. Kegiatan relaksasi dan meditasi ini

bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja.

Dengan melakukan relaksasi, karyawan dapat membangkitkan perasaan

rileks dan nyaman. Dengan demikian karyawan yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan di mana mereka mengalami situasi stres. Beberapa cara meditasi yang biasa dilakukan adalah dengan menutup atau memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu, kemudian perlahan-lahan mengucapkan doa.

- c. Melakukan diet dan fitness. Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi garam dan makanan mengandung lemak, memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya (Baron & Greenberg dalam Margiati, 1999:78).

## 2. Strategi organisasional

Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol tekanan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan :

- a. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung. Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim impersonal. Ini dapat membawa pada stress kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses structural mungkin menciptakan Iklim



yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.

- b. Memperkaya desain tugas-tugas dengan memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, Signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil hasil.
- c. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional. Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai sebuah penekan individual utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stress ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang ambiguous dari apa yang dia kerjakan. Sebuah strategi klarifikasi peran yang spesifik memungkinkan seseorang mengambil sebuah peranan menemukan sebuah catatan ekspektansi dari masing-masing pengirim peran. Catatan ini kemudian akan dibandingkan dengan ekspektansi focal seseorang, dan banyak perbedaan akan secara terbuka didiskusikan untuk mengklarifikasi ketidakjelasan dan negoiasikan untuk memecahkan konflik.



d. Rencana dan pengembangan jalur karir dan menyediakan konseling.

Secara tradisional, organisasi telah hanya menunjukkan melalui kepentingan dalam perencanaan karir dan pengembangan pekerja mereka. Individu dibiarkan untuk memutuskan gerakan dan strategi karir sendiri.

### 3. Strategi Dukungan Sosial.

Untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh seperti dikatakan Landy (dalam Margiati, 1999:78) dan Goldberger & Breznitz (dalam Margiati, 1999:78). Karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluhan kesahnya (Minner dalam Margiati, 1999:78).

Penanganan stress kerja yang tepat akan mempengaruhi kinerja dan iklim dalam organisasi. Para karyawan yang ada di Divmu PT. Pindad (Persero) Turen Malang melakukan cara yang ada diatas untuk melawan stress kerja yang mereka alami. Mereka juga dilibatkan dalam perubahan organisasi yang sedang berjalan dan mereka membangun komunikasi yang baik antar karyawan sehingga mereka bisa mengatasinya dengan baik. Seperti yang telah dilakukan di subdepartement SDM (sumberdaya manusia) dan dikuatkan oleh salah satu karyawan bapak arif rahman. Beliau mengatakan bahwa iklim kerja yang ini harus dibangun agar terjadi harmoni sosial.

Dari norma yang ada dalam stress kerja bahwa 2 orang karyawan mengalami stress kerja yang tinggi, 16 orang karyawan mengalami stress kerja sedang, 53 orang mengalami stress kerja yang rendah dan 9 orang mengalami stress kerja yang lemah. Jadi para karyawan ini yang mengalami stress kerja yang rendah lebih dominan.

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian kedua variabel tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif antara perubahan organisasi dengan stress kerja pada karyawan di Divisi Munisi PT. PINDAD (persero) Turen Malang. Perubahan sebenarnya menuju kearah yang lebih baik, karena perubahan dilakukan untuk bisa mengikuti perkembangan jaman yang seakin maju dan berkembang. Stress kerja pada dasarnya bisa di rasakan oleh semua orang namun hal ini bisa bersifat sementara dan juga bisa bersifat secara terus menerus. Kontak psikologis ini akan berpengaruh terhadap hasil kerja dan kenyamanan yang dirasakan oleh para karyawan. Hal ini juga menimbulkannya tersendatnya produktifitas karyawan dan juga membuat para pekerja menjadi mudah lelah dan gampang terserang penyakit.

Jadi hipotesa dalam penelitian ini berarti ditolak dengan hasil penelitian terdapat hubungan yang negatif dan berbanding terbalik antara perubahan organisasi dengan stress kerja pada karyawan Divisi Munisi PT. PINDAD (persero) Turen Malang. Hubungan yang dimaksudkan disini adalah dimana bila perubahan organisasi di dalam perusahaan semakin bervariasi dan bagus maka stress kerja yang dialami karyawan akan semakin rendah. Hal ini juga akan mengurangi peluang untuk melakukan kesalahan pada karyawan perusahaan. Hal

ini akan menguntungkan perusahaan bila mana karyawan tidak melakukan penolakan terhadap adanya perubahan organisasi.

